I 0813D

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

ROAD USER SAFETY PROGRAM

(Section 3.11, 2001 Annual Report of the Provincial Auditor)

3rd Session, 37th Parliament
51 Elizabeth II

National Library of Canada Cataloguing in Publication Data

Ontario. Legislative Assembly. Standing Committee on Public Accounts
Road User Safety Program (Section 3.11, 2001 Annual report of the Provincial Auditor)

Text in English and French with French text on inverted pages.
Title on added t.p.: Programme de sécurité des usagers de la route (Section 3.11, Rapport annuel 2001 du vérificateur provincial)
ISBN 0-7794-3910-4

1. Ontario. Ministry of Transportation. Road User Safety Program—Auditing. 2. Traffic safety—Ontario—Evaluation. I. Title. II. Title: Programme de sécurité des usagers de la route (Section 3.11, Rapport annuel 2001 du vérificateur provincial)

HE5614.5C3O56 2002 363.125'09713 C2002-964011-3E

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

103-02310/

The Honourable Gary Carr, M.P.P.,
Speaker of the Legislative Assembly.

Sir,

Your Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its Report and commends it to the House.

John Gerretsen, M.P.P.,
Chair.

Queen's Park
November 2002

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

MEMBERSHIP LIST

JOHN GERRETSEN
Chair

BRUCE CROZIER
Vice-Chair

STEVE GILCHRIST

JOHN HASTINGS

AL MCDONALD

RAMINDER GILL

SHELLEY MARTEL

RICHARD PATTEN

Anne Stokes
Clerk of the Committee

Ray McLellan
Research Officer

Contents

PREAMBLE 1

1. OVERVIEW 1
1.1. Audit Objectives and Scope 2
1.1.1. Audit Conclusions and Recommendations 2
Ministry Follow-up 2
1.1.2. Ministry Response to the Committee's Report 2

2. DUE REGARD FOR ECONOMY AND EFFICIENCY 3
2.1. Driver Examinations 3
2.1.1. Alternative Service Delivery 4
2.1.2. Rationale for Outsourcing 4
Business Case – Financial Analysis 5
2.1.3. Provincial Fee Structure and Service Levels 7
Service Standards 7
2.1.4. Opportunities for New Revenues and Savings 8
2.2. Information Technology 9
2.2.1. Legacy System Replacement 9
2.3. Consulting Services 10
2.3.1. New Practices for Consultants 11
Contract Management 11
2.4. Revenue Collection and Control 11
2.4.1. Uncollectable Debts 12
Supplementary Information 12

3. COMPLIANCE WITH POLICIES AND PROCEDURES 13
3.1. Driver Performance Monitoring and Intervention 13
3.1.1. License Suspension 13
Revised Reporting Protocol 14

4. MEASURING AND REPORTING ON PROGRAM EFFECTIVENESS 14
4.1. Customer Service 14
4.1.1. Consumer Services and Protection 15
Future Services and Performance Requirements 15
4.1.2. Backlog in Processing Medical Reports 16
4.1.3. Protection of Privacy 17

5. LIST OF COMMITTEE RECOMMENDATIONS 18

NOTES 19

PREAMBLE

The Provincial Auditor reported on the Ministry of Transportation's Road User Safety Program in Section 3.11 of the *2001 Annual Report*. The Standing Committee on Public Accounts held hearings on this audit report on February 18, 2002, with representation from the Ministry of Transportation. This report constitutes the Committee's findings and recommendations.[1]

The Committee acknowledges the co-operation of officials from the Ministry of Transportation (Ministry or MTO) during these hearings. In addition, it extends its appreciation to the Office of the Provincial Auditor, the Clerk of the Committee, and the Ontario Legislative Library's Research and Information Services Branch for their assistance.

1. OVERVIEW[2]

The Ministry's goal is to improve road user safety, and undertake highway expansion and preservation to promote provincial growth and development. The Ministry's Safety and Regulation Division, which administers the Road User Safety Program, has the following responsibilities:

- setting safety standards, policies, and regulations for road users, vehicles, and commercial carriers;
- inspecting, monitoring, and enforcing compliance with safety standards;
- testing and licensing drivers and vehicles;
- educating drivers on safe driving behaviour, and government policies and legislation for road user safety; and
- maintaining information on every driver, vehicle, and commercial carrier in Ontario.

To carry out these responsibilities, the Ministry operates six issuing offices, 48 driver examination centres and has contracted with approximately 280 private issuing offices to provide driver and vehicle license renewal and related services. During the 2000/01 fiscal year, the Ministry administered 611,000 road tests and processed in excess of 18 million over-the-counter transactions. In the same year, the Program spent $101 million, and its licensing and registration activities generated approximately $894 million in revenue.

The Ministry indicated that the success of the Program is demonstrated in the growth in licensed drivers and vehicles, and the declining number of fatalities in vehicle collisions.[3] A number of other factors were noted by the Provincial Auditor and the Ministry as having contributed to this record. For example, support from police, public education programs on such matters as drinking and driving, the introduction of the graduated license system, and new vehicle technology.[4]

1.1. Audit Objectives and Scope

The audit objectives were to assess whether the Ministry had adequate procedures in place to:

- ensure that resources were managed with due regard for economy and efficiency;
- ensure compliance with legislation, and government and Ministry policies; and
- measure and report on the Ministry's effectiveness in fulfilling its legislated responsibilities.[5]

1.1.1. Audit Conclusions and Recommendations[6]

During the course of the audit of this Program, the Ministry imposed limitations on access to information which hindered the audit process. The Provincial Auditor subsequently received a commitment from the new Minister and Deputy Minister of Transportation and saw evidence that corrective action would be taken to ensure that the access-to-information problems would not re-occur.

The Auditor concluded that the management of the Road User Safety Program was deficient in ensuring due regard for economy and efficiency. The Program did not ensure compliance with programs designed to enhance road safety, and its procedures to measure and report on program effectiveness were not satisfactory.

The Standing Committee on Public Accounts endorsed the Provincial Auditor's report and recommended the implementation of the Auditor's recommendations by the Ministry of Transportation.

Ministry Follow-up

The Ministry stated during the hearings that it is committed to implementing all of the Auditor's recommendations in a timely manner and that this process is 79% completed.[7] It has responded by:

- reducing the provincial average waiting time for road tests to six weeks;
- eliminating the backlog of 30,000 unprocessed medical practitioners' and optometrists' reports;
- improving the procedures for acquiring the services of consultants; and
- issuing a code of conduct to help Ministry staff understand their obligations during an audit by the Provincial Auditor.[8]

1.1.2. Ministry Response to the Committee's Report

The Standing Committee on Public Accounts has prepared supplementary recommendations in this report, based on its findings during the hearings. The Committee requests that the Ministry of Transportation provide the Committee Clerk with a comprehensive written response to this report within *one hundred*

and twenty calendar days of the date of tabling with the Speaker, Legislative Assembly of Ontario.

2. Due Regard for Economy and Efficiency

2.1. Driver Examinations

The audit identified weaknesses in the management of the Ministry's driver examination system and called for corrective measures to ensure that only qualified individuals pass. The Committee reiterated that several factors contributed to the servicing backlog; namely, the introduction of the Ontario Graduated Licensing System, the closure of certain Ministry offices, and staff attrition and turnover.

The following concerns were identified in the audit report:

- a significant number of applicants waited over six months to take a road test to obtain a driver's license;
- extreme variations in driver examiner pass rates were allowed to persist for over 10 years without corrective action being taken;
- road user safety was impaired because drivers' road tests had been shortened below the minimum standard time for properly evaluating necessary driving skills; and
- certain driver's license suspensions for impaired driving were rescinded due to procedural deficiencies (Reference: Administrative Driver's License Suspension Program, S. 3.).[1]

The Auditor recommended that the Ministry should periodically revise written tests; achieve its six-week waiting time standard for road tests; implement procedures, including periodic training for examiners, to better achieve consistency in the application of driver test standards; and test and evaluate applicants in accordance with Ministry standards. The Ministry provided a detailed list of the initiatives taken to address driver examination concerns identified in the audit, which relate to:[9]

- updating the driver knowledge test;
- the confidentiality of Ministry examinations;
- the six-week road test waiting time standard (e.g., hired additional staff, and to provide sustained customer service improvements, introduced Bill 65,

---

[1] Drivers who provide a sample over the legal limit (.08) or refuse a breath test will have their driver's license suspended immediately for 90 days under the Administrative Driver's License Suspension (ADLS) Program. This 90-day suspension is separate and distinct from any criminal charges a driver faces in court. Ontario, Ministry of Transportation, "Break The Law, Pay The Price", Internet site http://www.mto.gov.on.ca viewed on May 31, 2002.

Improving Customer Service for Road Users Act, 2001, as an alternative service delivery option);
- discretionary check of driver examiners to ensure equity; and
- best practices to achieve consistency in the application of driver test standards.

2.1.1. Alternative Service Delivery

Management Board of Cabinet principles for alternative service delivery (ASD) require that the delivery method must demonstrate a sound business case, acceptable customer service levels, and the best value for money. According to the Auditor, the Ministry hired 280 additional staff for driver testing in the 16 months ended January 2001 at a cost of $10.3 million. Subsequently, it opted for outsourcing driver testing without a completed business case to support this decision.

To ensure that potential outsourcing alternatives for the driver examination component of the Road User Safety Program are analyzed in an objective and thorough manner, the Auditor recommended that the Ministry should comply with the ASD Framework and ensure that a comprehensive business case is prepared prior to seeking approval for any ASD option.

Committee Hearings

2.1.2. Rationale for Outsourcing

The Ministry's ASD objective is to improve customer service, through the more flexible delivery of driver examination, while maximizing the return to the province.[10] The Ministry explained its rationale for outsourcing with a focus on improved service coverage:

> … in examining business lines where there are service providers that can provide a higher degree of coverage in what is a very dispersed business, including our [Ministry's] own driver exam centres, we examine where there might be business interests in providing that service and where there might be better coverage provided by the private sector. So we went forward to the Management Board of Cabinet on the outsourcing elements and got approval to again test the marketplace to see if, through an RFP [requests for proposals] process, there would be interest in having a service provider provide those services on contract to the Ministry.[11]

Concerns over the present level of customer service (e.g., the long waiting periods) and the projected expenditure required to hire and maintain additional staff contributed to the decision to consider options under the ASD framework. The Ministry explained certain service benefits:

> Such a move towards the selection of a service provider for driver examination would improve customer service (creating the potential for new value-added services). Criteria would be built into a Service Level Agreement with the service provider to ensure that drivers are carefully and consistently examined in accordance with Ministry driver test standards. The service provider would be required to meet the six-week waiting time standard for road tests. It would also be required to commit to ongoing driver examiner training.[12]

Business Case – Financial Analysis

A business case is necessary to establish an acceptable basis for providing services through an ASD model. The Auditor had requested a copy of the business case made to the Cabinet Committee on Privatization and SuperBuild, and according to the Auditor, the Ministry provided partial information near the completion of the audit process.[13]

The Auditor concluded that the Ministry had not completed a business case, and furthermore, that it did not demonstrate the validity of the assumptions and other information necessary for the decision to outsource.[14] However, according to the Ministry, its Management Board submission constituted the strategic plan and business plan.[15]

The Ministry's business case analysis was partially completed at the time of the hearing.[16] For 2002 and 2003, the business case on each project would require Management Board approval on a phased approach.

The Committee addressed overall costs and benefits to the province in outsourcing, for example, the financial impact on driver exam centres' revenues and overall Program revenues generally.[17]

The Ministry explained that under the "price bid method" used for submissions, bids must ensure that the Ministry maintains at least current revenue levels and improves overall service delivery.[18] The Ministry would forgo the 10 years of annual revenues and expenses, in exchange for a lump sum payment from the service provider(s) assuming responsibility for service delivery.[19] It is the Ministry's intention that it would be reimbursed at least at the level established prior to the outsourcing arrangement.[20] The Ministry explained its approach under a structured 10-year license agreement:

> … the government will get not only what it pays on a 10-year basis in year one but the additional … premium for that business on top of that cost per year. So we [Ministry] are forgoing $39

> million [range of $39 to $40 million indicated by the Ministry] in our expenses to have someone else deliver the business on our behalf.[21]

> The opportunities for cost reductions and cost efficiencies are realized in the bottom line of a business. We are anticipating and hoping that that will be reflected in the price bids that we get for the business, because as a 10-year opportunity they will have the opportunity to undertake a return on their investment. It's our hope that through our competitive process the government will realize those benefits…we do not intend to undertake this opportunity without ensuring that we're getting at least what we're getting now.[22]

Ministry revenues come from a number of products and services. Approximately 70% of these revenues come from validation stickers, which are not part of the proposed privatization of the driver examination centres.[23] In summary, the Ministry's annual revenues from the driver examination function were approximately $63 million for year-end 2001, with expenses of approximately $39 to $40 million, and net revenues in the order of $23 million.[24] Under the proposed scenario, the Ministry would forgo annual revenues, for a lump sum payment for 10 years' worth of revenue from a service provider. .[25]

Tendering Process/Service Value

As noted by the Ministry, the tendering process will provide an indication of the anticipated value of the service improvements under this outsourcing option.[26] At the time of the hearings, the Ministry had not completed the tendering process and therefore bid prices were not available.[27]

> We [Ministry] have to look at the net effect, and some of that can only be determined once we look at what bid quality and bid prices we get. We've not concluded that process for the driver exam alternative service delivery, for the outsourcing alternative service delivery in what we call our licensing services, our back office, as it were. Again, we have not gone out with the request for proposals but we are looking at the cost savings associated with not providing those services directly put up against the costs for purchasing those services in the marketplace.[28]

According to the Ministry, each of the bidding companies and/or consortiums will prepare a financial analysis of the projected value of future revenues and expenses, in comparison to a one time payment for the business. Such an analysis is critical in a determination of whether the license arrangement is financially feasible for a supplier and beneficial to the province.[29]

At issue was whether the Ministry would proceed with outsourcing if confronted with diminished returns. The Ministry explained that it has followed a competitive process to generate a situation where the province is no worse off financially following this initiative.[30] At the time of the hearings in February 2002, a decision had not been made on a service provider.

2.1.3. Provincial Fee Structure and Service Levels

The matter of potential fee increases in rural and remote areas of the province under outsourcing was addressed during the hearings, and the Ministry was asked whether fee structure provisions would be included in an agreement. According to the Ministry, fees are the sole responsibility of the Minister of Transportation, and may not be altered without provincial approval. This approach will prevent differential fee structures in the agreement(s), and queue jumping.[31]

The Ministry explained that it would prefer a single supplier or proponent to ensure set fees and service levels province-wide:

> …there are differential cost structures living in various regions of the province when you factor in demand and population for a client base. So the notion is that the bidder will be delivering services across the province, will take its revenue based on set fees across the province, not differential fees, and must maintain services and service levels the same in one part of the province as it does in the most urban, most populous parts of the province.[32]

Service Standards

The Committee enquired about the continuance of current standards of driver examination services.[33] The request for proposals is accompanied by data to assist with the tendering process. The RFP provides information to interested parties on business standards and components for driver exam centres, such as locations, case volumes and client waiting times.[34] The Ministry elaborated on the nature of the services and associated costs, and the fee structure going forward:

> … the fee will be a standard fee, whether the test is provided on a Saturday or a Sunday or a Monday.

> Again, the benefit is derived in other aspects of the proponent's opportunities, and that's one to pull revenue forward, but they will have to determine whether they can withstand the additional costs associated with having a cadre of staff available, because the same benefits must accrue across the province. They may have to put on weekend services in order to meet their wait times in a particularly busy or populous area or areas where there are driver exam centres with high demand.[35]

The proponent is required to bid based on the requirement of a six-week provincial average waiting time at all driver exam centres, and each centre must remain in its general geographic location. These requirements are to be incorporated in the contract(s) and service level agreements. Business planning procedures in the future will be used to evaluate and assess bidders, taking into account such factors as long-term business trends, and costs and opportunities.[36] Furthermore, under the new services arrangement, the Ministry's spot auditing will have a complaints resolution process, and the proponent(s) will be required to report to the Ministry on matters of customer complaints and resolutions.[37]

The Ministry provided an overview of the anticipated arrangements, based on its competitive assessment approach, which was developed from benchmarking in other jurisdictions:[38]

- oversight and monitoring requirements in the contract and service level agreement for the delivery of the services;
- established operational standards;
- guidelines for Ministry access to information and the protection of privacy;
- Ministry control over the fee structure;
- auditing and spot-checking of the proponent; and
- customer satisfaction surveys to provide a pattern and indication of areas in need improvement.

2.1.4. Opportunities for New Revenues and Savings

Privatized driver examination centres would be permitted to develop revenues through affiliated business options.[39] According to the Ministry, there could be cost savings and certain efficiencies developed by a proponent through such opportunities.[40] The Ministry elaborated on aspects of the financial arrangements with the service provider(s) that could result in additional earnings:

> They [service provider(s)] will pay us [Ministry], in net present value terms, an

> amount of money for that licence and they will also look at the opportunities they have within that licence, the 10-year period, to receive additional funds, to make additional money.[41]

The Ministry provided interested parties with a definition of the types of affiliated businesses permitted with the centres, and requested that proposals identify the services contemplated (e.g., car rental agency).[42] The Ministry indicated that certain products and services would be prohibited, with the Minister having an ultimate veto.[43] Similar to changes in the fee structure, all services require provincial approval, subject to an allied service provision.

Committee Recommendations

This section of the report has addressed fundamental matters of concern to the Ministry's consideration of outsourcing the driver examination function. These issues relate to the rationale for an ASD option, the proposed fee structure and future service levels, affiliated business opportunities, and the overall transparency of the process. In order to reach a decision, the Ministry will need to address these matters in the finalization of its business case.

The Committee therefore recommends that:

1. **The Ministry of Transportation should prepare a business case prior to reaching a decision on whether to outsource the provincial driver examination function.**

2. **In the event that the Ministry of Transportation decides to outsource the provincial driver examination function, it should assess the costs and benefits during the first year of operation and provide a report to the Standing Committee on Public Accounts on its findings.**

2.2. Information Technology

The Ministry's 30 year old Legacy System supports the licensing and registration of drivers and vehicles for the Road User Safety Program. The Ministry did not provide the Auditor with certain essential information, and consequently, it was not possible through the 2001 audit to provide assurance that the Ministry's plan to spend $101 million on computer systems work was supported by a sufficient strategic plan and a proper business case.

Committee Hearings

2.2.1. Legacy System Replacement

The Legacy computer system compiles information on vehicles, drivers and addresses. The Ministry's concern is that this outdated system is linked to upgraded systems in other government programs; therefore, the Ministry has been building on a vulnerable technological base.[44] There are now 13 ministries and 36

programs linked to the Legacy System, which include the Drive Clean initiative.[45] At the time of the audit, the Ministry was reviewing a plan with strategy options with Management Board.[46] The plan covered the replacement of certain hardware and terminals for over-the-counter work, detailed architecture and software application replacement, and other updating plans.[47]

A phased replacement approach has been recommended because of the interconnections to numerous ministries and initiatives, and external partnerships outside of the public service. The forecast date for replacement is approximately four years, phased in each year with annual approvals.[48]

Committee Recommendation

The Committee concluded that the Ministry is warranted in investigating a replacement of the Legacy System. However, the Committee expressed concern that it was not possible through this audit to provide the necessary assurance that the planned expenditure on computer systems was defensible through a strategic plan and a business case. In the interim, a new Ministry protocol was developed to ensure that required information is provided to the Provincial Auditor for audit purposes.

The Committee therefore recommends that:

3. **The Ministry of Transportation should complete the business case for the proposed replacement of the Legacy System and provide the Standing Committee on Public Accounts with the implementation schedule and expected benefits.**

2.3. Consulting Services

Since the 1998-1999 fiscal year, the Ministry has spent approximately $27 million on consulting services for information technology and ASD projects. The Auditor concluded that the Ministry disregarded Management Board of Cabinet directives and Ministry policies and procedures in retaining these services. Furthermore, MTO did not ensure the cost effective acquisition and proper management of consulting services.

The Auditor noted that millions of dollars' worth of consultants' work was mismanaged as consultants had been selected without a competitive tendering process, or engaged without a written contract in place. The Auditor recommended that the Ministry should ensure that consultants are engaged in a fair and competitive manner and that value for money is received.

Committee Hearings

2.3.1. New Practices for Consultants

The Ministry has implemented the Auditor's recommendation providing oversight for consulting assignments, and thereby strengthening hiring practices.[49] Using competitive tendering, Management Board established a list of acceptable vendors for various products and services.[50] Ministries procure specialists from this list with the knowledge that a competitive price has been established and expertise verified.[51] In addition, the Ministry has instituted a secondary process requiring staff to solicit quotations from at least three prospective firms selected from a vendor-of-record list, prior to the final selection from the list of prequalified firms.[52]

Contract Management

Consultants had provided services before signed contracts were in place. The Ministry assured the Committee that this was no longer the case.[53] The Ministry's general management of contracts led the Committee to question whether the public should have access to Ministry contracts.[54] The Committee suggested that an open process, demonstrating to the taxpayer the contents of contracts, would ensure transparency and accountability.[55] In response, the Ministry expressed concern over the proprietary interests of businesses.

Committee Recommendation

The Ministry recognized that its contract administration required attention, and in response measures have been undertaken.[56] The Committee concluded that these steps would require an assessment to ensure compliance with the new contract administration requirements.

The Committee therefore recommends that:

4. **The Ministry of Transportation should provide the Standing Committee on Public Accounts with the key steps taken to improve contract administration procedures, to improve compliance with the Management Board Secretariat's Consulting Services Directive. Specifically, it should explain how Ministry consulting services are selected within a competitive tendering process, contracts are duly executed, and value for money is demonstrated.**

2.4. Revenue Collection and Control

Private issuing agents make daily deposits at the end of the business day or when the amount of cash on hand exceeds $15,000. In addition, they are required to electronically submit a daily financial summary to the Ministry. The Auditor noted that the Ministry's revenue collection and related controls required improvement, and recommended that the Ministry should undertake a series of

remedial steps to ensure that all funds are received from driver licensing and vehicle registration fees.

Committee Hearings

2.4.1. Uncollectable Debts

The Ministry is responding to the Auditor's concerns by pursuing debtors in a manner that is within industry standards, through collection agencies. The Ministry's uncollectable debts are written-off after seven years; however, these records remain on the books. MTO wrote off $250,000 in 1998 and $925,000 in 2000.[57] In 2000, the amount written-off was less than 1% of Ministry revenues, which is above industry standards that on average are between 0.5% and 1.5%.[58] The Ministry has decided to try again to collect the outstanding debts for the past fiscal year.[59] Not-sufficient-funds (NSF) cheques are a major factor in the collection problem.[60]

The Provincial Auditor's observation on the size of the write-off and concern that there was an established trend, led the Ministry to review its collection measures. At the time of the hearing, the Ministry was exploring options to address the necessity of writing-off substantial uncollectable debts. For example, the possibility of extending the deadline for writing off debts from seven to eight years was under review.[61] The Ministry concluded that substantial progress had been made in debt collection in the past year on accounts older than seven years. Under the former policy, these debts would have been written off.[62]

Supplementary Information

The Committee requested supplementary information following the hearings on the Ministry's revenue collection and control measures. The Ministry's Internal Audit Branch has completed a Revenue Control Review and implemented certain action plans from that Review.

The reconciliation of older deposits has been addressed. According to the Deputy Minister: "I am pleased to report that we have completed the reconciliation of older deposit discrepancies that were identified by the Office of the Provincial Auditor. In addition, an automated daily reconciliation program has been developed and implemented. To enhance its collection efforts, the Ministry has implemented systems changes to better notify debtors and provide them with opportunities to pay."[63] Also, measures have been taken to reduce the incidences of NSF cheques.

In summary, the Ministry stated that it is in compliance with the *Financial Administration Act* with respect to debt collection, and that it collects in excess of 99% of its revenue. This level of success is demonstrated in the following trend, consumer practices, and Ministry follow-up action:

- the declining level of annual NSF cheque debt in contrast to the increasing amounts of driver and vehicle revenues;

- the use of personal cheques as a method of payment is decreasing; and.
- the Ministry cancels driver' s licenses for outstanding driver license related debt.

Furthermore, since the Committee's hearings the Ministry has introduced legislative changes to allow the Ministry to cancel, refuse to issue, or not renew a driver's license or a vehicle related product (e.g., a vehicle plate validation sticker), where the holder has an outstanding debt related to a driver or vehicle-related Ministry product.[64]

Committee Recommendation

The Committee acknowledges that significant measures have been taken by the Ministry to address the revenue collection and control issues identified by the Provincial Auditor. The Committee is encouraged by the proposed legislative amendments to provide the Ministry with latitude on whether to issue driver/vehicle related products when the applicant has an outstanding debt.

The Committee therefore recommends that:

5. **The Ministry of Transportation should provide the Standing Committee on Public Accounts with the results of its debt collection efforts for 2001-02 indicating the amount of the write-offs, with an accompanying explanation of the results and the proposed follow-up measures.**

3. Compliance with Policies and Procedures

3.1. Driver Performance Monitoring and Intervention

The Ministry's Driver Improvement Office is responsible for the administration and delivery of programs such as driver fitness. The audit noted that improvement was needed to ensure efficient and timely remedial action, and in certain cases license suspensions. Furthermore, the Ministry had not met its annual reporting requirement on road user safety since 1997, nor did it include recommendations for the prevention of motor vehicle accidents as required by the *Highway Traffic Act*. The Auditor recommended that steps related to these items were required to reduce the risk of motor vehicle accidents and to improve driver performance.

Committee Hearings

3.1.1. License Suspension

The Ministry reported that under its Administrative Driver's License Suspension Program (ADLS) it processed in excess of 104,000 90-day suspensions for drinking and driving violations since 1996. In the order of 400 individuals' ADLS suspensions were rescinded because the Ministry had not received the proper notification. In the event that the paperwork is not received, the driver's license is

reinstated, resulting in safety concerns.[65] However, the charge would still be processed under the Criminal Code unless dropped by the police.[66]

Revised Reporting Protocol

The sharing of data for suspensions by the Ministry and the policing community is central to the success of the Program.[67] The Ministry has taken steps to ensure that documentation is obtained from the police within seven days, and established the following protocol to ensure that the necessary documentation is received from the investigating officer:

- reminder calls and a fax list of the outstanding notices are sent to the Registrar and the Canadian Police Information Centre (CPIC);
- A standard letter is sent to the Chief of Police or Detachment Commander of the force initiating the administrative suspension;
- the Ministry conducts supplementary follow-up on the outstanding list of drivers on CPIC; and
- the Ministry contacts the Ministry of the Solicitor General regularly, and through their Policing Services Division, they send an *All-Chiefs' Bulletin* out on such joint initiatives, to emphasize that a Notice to the Registrar be completed in a timely manner.[68]

Committee Recommendation

The Committee noted that former practices contributed to these monitoring and intervention problems and that corrective steps were required. Checks and balances have been introduced by the Ministry, for example, to process suspensions on a timely basis.[69]

The Committee therefore recommends that:

6. **The Ministry of Transportation should evaluate its revised protocol on the management of the Administrative Driver's License Suspension Program in 2002-03 to determine whether the necessary documentation is being received on time and that cases are properly processed. The results of this evaluation should be forwarded to the Standing Committee on Public Accounts upon completion.**

4. Measuring and Reporting on Program Effectiveness

4.1. Customer Service

The Program's services include the licensing of drivers, road tests, vehicle registration, validation tags, and public education programs. The Provincial Auditor's 1994 audit of the Driver Licensing and Control function identified problems with customer service, and in response the Ministry developed performance indicators.

Although customers were satisfied with certain innovations such as the self-service kiosk, customer comment cards at Ministry offices, driver examination centres and private issuers noted that 49% of respondents were generally not satisfied with customer service, due to lengthy waiting times, lack of efficiency and discourteous staff. The audit noted that although the Ministry attempted to improve customer service, certain areas still require improvement. The Auditor recommended several corrective measures to enhance customer service under the Road User Safety Program.

Committee Hearings

4.1.1. Consumer Services and Protection

Customer services are evaluated in terms of consumer satisfaction, variable hours of service, and customer relations.[70] It is worthy of mention that the Road User Safety Program has a high volume of interactions, in the order of 20 million transactions and tests in a typical year. Surveys on customer satisfaction indicated that in 1998 and 1999 there was a satisfaction rate of approximately 85%.

As discussed in a previous section of this report, concerns were expressed during the hearings with the location of future services, and costs to provide uniform services in rural and remote areas of the province.[71] Under the current arrangement, the Ministry has increased the hours of operation with existing staff and weekend services have increased the Ministry's workload.[72] Although the province has hired additional staff, it is necessary to determine the level of staff required to achieve a six-week standard in all locations, and whether it is financially feasible over the long term.[73]

Future Services and Performance Requirements

The Committee enquired about assurance of improved service delivery and consumer protection. The Ministry explained that in planning for the future, the current number and approximate locations of provincial driver exam centres would be maintained, and waiting times would be consistent at each facility across the province.[74]

The Ministry has several contractual performance requirements for future service providers and measures to ensure compliance.[75] These include the following:

- a plan to address substandard performance (e.g., steps to rectify problem areas based on Ministry performance standards);
- an oversight body, accompanied by an issues management and complaints resolution process;
- scheduled and unscheduled audits;
- customer satisfaction surveys; and
- monitoring of changes in legislation and/or regulations.[76]

According to the Ministry, the intent of these initiatives is to maximize customer service improvements, to ensure that customer waiting times are at an acceptable level, and to maximize overall Program value.[77]

4.1.2. Backlog in Processing Medical Reports

The backlog in processing medical reports was attributed to the Ministry's prioritization of cases based on the Canadian Medical Standards and/or the National Safety Code guide. The patient evaluation process requires a physician to forward the patient's form to the Ministry, and then Ministry staff determines the priority of each case and whether suspension of driving privileges is required.[78]

In response to the high volume of priority cases requiring attention, the Ministry employed additional resources.[79] It assessed the highest-need clients for reinstatement or suspension, and low-priority cases were allowed to accumulate.[80] To compound this problem, some doctors had not reported medical conditions to the Ministry and were found liable in accident cases. As a result of this increased attention, there was a significant increase in the number of notifications over a very short period, which contributed to the backlog.[81]

The Ministry's analysis of the backlog cases indicated that 80% either met medical standards or required no action, and the remaining 20 % were required to submit up-to-date medical information.[82] High-risk cases are now processed within three to eight weeks.[83] In February 2002, the Ministry reported that it had eliminated the backlog of 30,000.

The Ministry indicated that the backlog was attributed in part to an inefficient method of assessing cases. This matter has been addressed by improvements to Ministry business processes and user technology.[84] The Ministry implemented various innovations as follows:[85]

- redesigned business processes to facilitate staff tasks/responsibilities (e.g., senior medical analysts provide assistance to junior analysts to assess cases in a more expeditious manner);
- additional staff were hired at supervisory, analyst and support staff levels to process new cases and to address the backlog;
- a committee investigated streamlining the physicians' patient medical report form (e.g., provision of detailed information permitting Ministry analysts dealing with reinstatements and/or suspensions);
- improvements to the imaging system (e.g., new templates to save input time required for the preparation of the client response);
- improvements to software applications integrating old systems with individual driver data (e.g., processing letters and forms); and

- the Ministry plans to introduce technological enhancements to provide access to individual files/MTO file response, and improve Ministry access to the medical advisory committee and/or the medical advisors.

It was concluded that these innovations would help to address future demands as they relate to the demographic shift of an aging population, and evolving patterns in medical conditions.[86]

4.1.3. Protection of Privacy

The Ministry confirmed that it has contractual arrangements with various companies, in such fields as insurance and marketing, for the sale of client information for commercial purposes. The Committee expressed concern with potential privacy issues under these contractual arrangements.[87]

Initially, the Information and Privacy Commissioner's Office concluded that this arrangement was sound; however, in 1999 and 2000, that Office identified certain concerns.[88] In response, the Ministry conducted audits of a cross-section of these firms and concluded that improvements were required in the overall administration of information. Subsequently, adjustments were made to address these audit concerns.[89]

The Ministry assured the Committee that strict rules ensure that information is only released in accordance with the *Freedom of Information and Protection of Privacy Act*.[90] Ontario has new protocols and provisions in place to ensure the protection of privacy, which include:

- the clarification of consent notices on Ministry forms, so that when personal information is provided, it is done under the auspices of the Freedom of Information and Protection of Privacy legislation; and
- the information that is sent to a firm by the Ministry is subject to audit to determine the internal management of that information (e.g., protocols to protect individual identity).[91]

The Ministry assured the Committee that it had dealt with privacy and access to information matters in the driver examination ASD model. It is to be addressed in the proposed contract, and through the appointment of a privacy officer to the successful proponent.[92]

5. List of Committee Recommendations

1. **The Ministry of Transportation should prepare a business case prior to reaching a decision on whether to outsource the provincial driver examination function.**

2. **In the event that the Ministry of Transportation decides to outsource the provincial driver examination function, it should assess the costs and benefits during the first year of operation and provide a report to the Standing Committee on Public Accounts on its findings.**

3. **The Ministry of Transportation should complete the business case for the proposed replacement of the Legacy System and provide the Standing Committee on Public Accounts with the implementation schedule and expected benefits.**

4. **The Ministry of Transportation should provide the Standing Committee on Public Accounts with the key steps taken to improve contract administration procedures, to improve compliance with the Management Board Secretariat's Consulting Services Directive. Specifically, it should explain how Ministry consulting services are selected within a competitive tendering process, contracts are duly executed, and value for money is demonstrated.**

5. **The Ministry of Transportation should provide the Standing Committee on Public Accounts with the results of its debt collection efforts for 2001-02 indicating the amount of the write-offs, with an accompanying explanation of the results and the proposed follow-up measures.**

6. **The Ministry of Transportation should evaluate its revised protocol on the management of the Administrative Driver's License Suspension Program in 2002-03 to determine whether the necessary documentation is being received on time and that cases are properly processed. The results of this evaluation should be forwarded to the Standing Committee on Public Accounts upon completion.**

NOTES

[1] The introductory text in each section of this report is based directly on the material from the Provincial Auditor's *2001 Annual Report*.
[2] Ontario, *2001 Annual Report*, Office of the Provincial Auditor (The Office, Toronto, Ont., Fall 2001), pp. 13 and 241. Section 1. contains verbatim text from the Provincial Auditor's report, with minor editorial changes for the purposes of integration into the report format.
[3] Ontario, Legislative Assembly, Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates (Hansard)*, Second Session, 37th Parliament (February 18, 2002): 171.
[4] Ibid., p. 172.
[5] *2001 Annual Report*, p. 242.
[6] Ibid., pp. 13 and 14.
[7] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates (Hansard)*, p. 171.
[8] Ibid.
[9] *2001 Annual Report*, pp. 247 and 248.
[10] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates (Hansard)*, p. 181.
[11] Ibid., p. 198.
[12] *2001 Annual Report, p. 248.*
[13] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates (Hansard)*, p. 193.
[14] *2001 Annual Report*, p. 249.
[15] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates (Hansard)* Hansard p. 179.
[16] Ibid., p. 180.
[17] Ibid.
[18] Ibid., p. 185.
[19] Ibid., p. 181.
[20] Ibid., p. 185.
[21] Ibid., p. 181.
[22] Ibid., p. 185.
[23] Ibid., p. 180.
[24] Ibid., pp. 180 and 181.
[25] Ibid., p. 180.
[26] Ibid., p. 190.
[27] Ibid., pp. 181 and 190.
[28] Ibid., p. 180.
[29] Ibid., p. 191.
[30] Ibid.
[31] Ibid., pp. 189 and 190.
[32] Ibid., p. 189.
[33] Ibid., p. 191.
[34] Ibid.
[35] Ibid.
[36] Ibid., pp. 188 and 191.
[37] Ibid., p. 190.
[38] Ibid., p. 196.
[39] Ibid., p. 184.
[40] Ibid., p. 185.
[41] Ibid., p. 181.
[42] Ibid., pp. 189 and 191.
[43] Ibid., pp. 198 and 190.
[44] Ibid., p. 178.
[45] Ibid.
[46] Ibid.
[47] Ibid., p. 179.

[48] Ibid.
[49] Ibid., p. 193.
[50] Ibid., p. 172.
[51] Ibid.
[52] Ibid., pp. 172 and 173.
[53] Ibid.
[54] Ibid., p. 193.
[55] Ibid.
[56] Ibid.
[57] Ibid., p. 198.
[58] Ibid.
[59] Ibid.
[60] Supplementary information package received from the Deputy Minister of Transportation, dated April 3, 2002.
[61] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates (Hansard)*, p. 199.
[62] Ibid.
[63] A letter from the Deputy Minister, Ministry of Transportation, to the Chair, Standing Committee on Public Accounts dated August 13, 2002.
[64] Ibid.
[65] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates (Hansard)*, pp. 176 and 177.
[66] Ibid., p. 177.
[67] Ibid., p. 172.
[68] Ibid., p. 177.
[69] Ibid., p. 172.
[70] Ibid., p. 190.
[71] Ibid., p. 189.
[72] Ibid., p. 188.
[73] Ibid.
[74] Ibid., p. 189.
[75] Ibid., p. 186.
[76] Ibid.
[77] Ibid.
[78] Ibid., p. 173.
[79] Ibid., p. 187.
[80] Ibid., p. 174.
[81] Ibid.
[82] Supplementary information package received from the Deputy Minister of Transportation, dated April 3, 2002.
[83] Ibid.
[84] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates (Hansard)*, pp. 173 and 174.
[85] Ibid., p. 176.
[86] Ibid., pp. 174 and 176.
[87] Ibid., p. 194.
[88] Ibid.
[89] Ibid.
[90] Supplementary information package received from the Deputy Minister of Transportation, dated April 3, 2002.
[91] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates (Hansard)*, p. 195.
[92] Ibid., p. 194.

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

PROGRAMME DE SÉCURITÉ DES USAGERS DE LA ROUTE

(Section 3.11, Rapport annuel 2001 du vérificateur provincial)

3e session, 37e législature
51 Élizabeth II

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

Ontario. Assemblée législative. Comité permanent des comptes publics
Programme de sécurité des usagers de la route (Section 3.11, Rapport annuel 2001 du vérificateur provincial)

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.
Titre de la p. de t. additionnelle: Road User Safety Program (Section 3.11, 2001 Annual report of the Provincial Auditor)
ISBN 0-7794-3910-4

1. Ontario. Ministère des transports. Programme de sécurité des usagers de la route—Évaluation. 2. Sécurité routière—Ontario--Évaluation. I. Titre. II. Titre: Road User Safety Program (Section 3.11, 2001 Annual report of the Provincial Auditor)

HE5614.5C3O5614 2002 363.125'09713 C2002-964011-3F

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

L'honorable Gary Carr,
Président de l'Assemblée législative

Monsieur le président,

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son rapport et le confie à l'Assemblée.

Le président du comité,

John Gerretsen

Queen's Park
Novembre 2002

COMPOSITION DU

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

JOHN GERRETSEN
Président

BRUCE CROZIER
Vice-président

STEVE GILCHRIST

JOHN HASTINGS

AL MCDONALD

RAMINDER GILL

SHELLEY MARTEL

RICHARD PATTEN

Anne Stokes
Greffière du comité

Ray McLellan
Recherchiste

Table des matières

PRÉAMBULE 1

1. VUE D'ENSEMBLE 1
1.1. Objectifs et portée de la vérification 2
1.1.1. Conclusions de la vérification et recommandations 2
1.1.2. Réponse du ministère au Rapport du Comité 3

2. RESPECT DES PRINCIPES D'ÉCONOMIE ET D'EFFICIENCE 3
2.1. Examens de conduite 3
2.1.1. Diversification des modes de prestation des services 4
2.1.2. Justification de l'impartition 4
2.1.3. Tarification provinciale et niveaux de service 7
2.1.4. Possibilités d'accroître les recettes et de réaliser des économies 9
2.2. Technologie de l'information 10
2.2.1. Remplacement du système Legacy 10
2.3. Services de conseils 11
2.3.1. Nouvelles pratiques pour les conseillers 11
2.4. Perception et contrôle des recettes 12
2.4.1. Créances irrécouvrables 12

3. CONFORMITÉ AUX POLITIQUES ET AUX PROCÉDURES 14
3.1. Surveillance de la conduite automobile et intervention 14
3.1.1. Suspension des permis 14

4. MESURE ET COMPTE RENDU DE L'EFFICACITÉ DU PROGRAMME 15
4.1. Service à la clientèle 15
4.1.1. Services à la clientèle et protection des consommateurs 15
4.1.2. Arriéré de traitement des rapports médicaux 16
4.1.3. Protection de la vie privée 17

5. LISTE DES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ 19

NOTES 20

PRÉAMBULE

Dans la section 3.11 de son *Rapport annuel 2001*, le vérificateur provincial examinait le Programme de sécurité des usagers de la route du ministère des Transports. Le 18 février 2002, le Comité permanent des comptes publics a tenu des audiences sur cette section, avec des représentants du ministère des Transports. Le présent rapport fait état des conclusions et des recommandations du Comité à cet égard.[1]

Le Comité remercie les représentants du ministère des Transports (ministère ou MTO) de leur collaboration lors des audiences. Il tient également à remercier le Bureau du vérificateur provincial, le greffier du Comité et la Direction des services de recherches et d'information de la Bibliothèque de l'Assemblée législative de leur aide.

1. VUE D'ENSEMBLE[2]

Le ministère a pour objectif de renforcer la sécurité des usagers de la route tout en assurant l'expansion du réseau routier et la préservation des routes afin de favoriser la croissance et le développement de la province. L'administration du Programme de sécurité des usagers de la route relève de la Division de la sécurité et des règlements du ministère et s'accompagne des responsabilités suivantes :

- définir des normes de sécurité et élaborer des politiques et des règlements pour les usagers de la route, les véhicules et les transporteurs;
- faire des inspections, surveiller la conformité aux normes de sécurité et veiller à leur application;
- faire passer les examens de conduite, délivrer les permis de conduire et immatriculer les véhicules;
- sensibiliser les conducteurs aux habitudes de conduite sécuritaires ainsi qu'aux politiques et aux lois régissant la sécurité routière;
- tenir des données sur tous les conducteurs, véhicules et transporteurs de l'Ontario.

Pour s'acquitter de ces responsabilités, le ministère exploite six bureaux de délivrance et 48 centres d'examen de conduite et a passé des contrats avec quelque 280 bureaux privés qui fournissent des services de renouvellement de permis de conduire et d'immatriculation et des services connexes. En 2000-2001, le ministère a fait passer 611 000 examens pratiques de conduite et opéré plus de 18 millions de transactions au comptoir. À la fin du même exercice, les dépenses liées au Programme atteignaient 101 millions de dollars, tandis que les recettes provenant des activités de délivrance des permis et d'immatriculation tournaient autour de 894 millions de dollars.

D'après le ministère, la hausse du nombre de permis de conduire et de véhicules immatriculés ainsi que la baisse du nombre de décès attribuables à des collisions

témoignent du succès du Programme.[3] D'autres facteurs – dont le soutien offert par la police, les programmes de sensibilisation publique à des problèmes tels que la conduite en état d'ébriété, l'introduction du système de délivrance graduelle des permis de conduire et les nouvelles technologies automobiles – ont été cités par le vérificateur provincial et le ministère comme ayant contribué à ces progrès.[4]

1.1. Objectifs et portée de la vérification

La vérification visait à déterminer si le ministère avait mis en place des procédures adéquates pour :

- garantir que la gestion des ressources respectait les principes d'économie et d'efficience;
- garantir la conformité aux lois et aux politiques du gouvernement et du ministère;
- mesurer l'efficacité avec laquelle le ministère s'acquitte des responsabilités qui lui sont confiées par la loi et en rendre compte.[5]

1.1.1. Conclusions de la vérification et recommandations[6]

Au cours de la vérification du Programme, le ministère a restreint l'accès à l'information, ce qui a entravé le processus de vérification. Les nouveaux ministre et sous-ministre des Transports se sont ensuite engagés envers le vérificateur provincial à prendre des mesures pour prévenir tout autre problème d'accès à l'information dans l'avenir.

Le vérificateur général a conclu que le Programme de sécurité des usagers de la route n'était pas géré dans le respect des principes d'économie et d'efficience. Le ministère ne prenait pas les mesures nécessaires pour assurer la conformité aux programmes visant à renforcer la sécurité routière, et ses procédures servant à mesurer l'efficacité du Programme et à en rendre compte étaient inadéquates.

Le Comité permanent des comptes publics a entériné le rapport du vérificateur provincial et recommandé au ministère des Transports de donner suite aux recommandations du vérificateur.

Suivi assuré par le ministère

Le ministère a affirmé durant les audiences qu'il était déterminé à mettre en œuvre toutes les recommandations du vérificateur en temps opportun et qu'il avait fait 79 % du travail nécessaire.[7] Il a donné suite aux recommandations en :

- réduisant à six semaines la période moyenne d'attente à l'échelle de la province pour les examens pratiques de conduite;
- éliminant l'arriéré de 30 000 rapports non traités de médecins et d'optométristes;
- améliorant les procédures à suivre pour obtenir les services d'un expert-conseil;

- diffusant un code de conduite afin d'aider les employés du ministère à comprendre leurs obligations en cas de vérification par le vérificateur provincial.[8]

1.1.2. Réponse du ministère au Rapport du Comité

Le Comité permanent des comptes publics a inclus dans ce rapport des recommandations supplémentaires basées sur les conclusions qu'il a tirées lors des audiences. Il demande au ministère des Transports de remettre au greffier du Comité une réponse écrite détaillée au présent rapport dans les *cinq vingt jours civils* suivant la date de dépôt du rapport auprès du président de l'Assemblée législative de l'Ontario.

2. RESPECT DES PRINCIPES D'ÉCONOMIE ET D'EFFICIENCE

2.1. Examens de conduite

La vérification a permis de cerner, dans la gestion du système d'examen de conduite du ministère, des lacunes qui exigent des mesures correctrices afin de s'assurer que seules les personnes qualifiées réussissent. Le Comité a rappelé les facteurs contribuant à l'arriéré, soit l'introduction du système de délivrance graduelle des permis de conduire de l'Ontario, la fermeture de certains bureaux du ministère, ainsi que l'érosion des effectifs et le roulement du personnel.

Le rapport de vérification faisait état des préoccupations suivantes :

- Un nombre considérable de candidats ont attendu plus de six mois pour passer l'examen pratique en vue de l'obtention du permis de conduire;
- Des écarts considérables dans les taux de réussite des examinateurs ont persisté pendant plus de dix ans sans qu'on y remédie;
- La sécurité des usagers de la route était compromise, car la durée de l'examen pratique de conduite ne donnait pas le temps de déterminer si le conducteur possédait les habiletés nécessaires;
- Le permis de conduite de certains conducteurs avait été suspendu pour conduite en état d'ébriété, mais la suspension avait été annulée en raison de procédures défectueuses (Référence : Programme de suspension administrative des permis de conduire, S. 3.).[1]

Le vérificateur a recommandé au ministère de réviser ses examens théoriques à intervalles réguliers; d'atteindre la norme de délai d'attente de six semaines pour

---

[1] En vertu du Programme de suspension administrative des permis de conduire, le permis de conduire des personnes dont l'échantillon d'haleine révèle que leur taux d'alcoolémie est supérieur à la limite permise (0,08) ou qui refusent de fournir un échantillon sera suspendu sur-le-champ pendant 90 jours. Cette suspension de 90 jours est indépendante de toute accusation criminelle dont la personne pourrait devoir répondre devant un tribunal. Ontario, ministère des Transports, « Enfreindre la loi ça coûte cher », site Web (http://www.mto.gov.on.ca) visité le 31 mai 2002.

les examens pratiques de conduite; d'instaurer des procédures, notamment de la formation à intervalles réguliers pour les examinateurs, pour favoriser une application plus uniforme des normes d'examen de conduite; de faire passer des examens aux candidats et de les évaluer conformément à ses normes. Le ministère a fourni une liste détaillée des mesures prises pour répondre aux préoccupations du vérificateur concernant les examens de conduite, qui se rapportent :[9]

- à la mise à jour du test d'évaluation des connaissances des conducteurs;
- à la confidentialité des examens du ministère;
- à la norme de délai d'attente de six semaines pour les examens pratiques de conduite (le ministère a notamment embauché de nouveaux employés et présenté le projet de loi 65, *Loi de 2001 sur l'amélioration des services à la clientèle offerts aux usagers de la route*, comme option alternative de prestation des services);
- à la vérification discrétionnaire des examinateurs afin de garantir l'équité;
- aux pratiques exemplaires afin d'uniformiser l'application des normes d'examen de conduite.

2.1.1. Diversification des modes de prestation des services

Conformément aux principes établis par le Conseil de gestion du gouvernement pour la diversification des modes de prestation des services (DMPS), le mode de prestation doit être basé sur une analyse de rentabilisation solide, offrir des niveaux de service acceptables et optimiser les ressources. Selon le vérificateur, au cours des 16 mois se terminant en janvier 2001, le ministère a recruté 280 nouveaux employés pour les examens de conduite, à un coût de 10,3 millions de dollars. Il a ensuite choisi d'impartir les examens de conduite sans analyse de rentabilisation complète à l'appui de sa décision.

Pour garantir que les options d'externalisation des examens de conduite du Programme de sécurité des usagers de la route font l'objet d'une analyse objective et approfondie, le vérificateur a recommandé au ministère de se conformer au cadre de la DMPS et de veiller à ce qu'une analyse de rentabilisation complète soit réalisée avant de faire approuver une option quelconque.

Audiences du Comité

2.1.2. Justification de l'impartition

L'objectif du ministère en matière de DMPS est d'améliorer le service à la clientèle en assouplissant l'administration des examens de conduite, tout en maximisant le taux de rendement pour la province.[10] Le ministère a justifié l'impartition en mettant l'accent sur l'amélioration des services :

> [*Traduction*]
> ... en examinant les secteurs d'activités où des fournisseurs du secteur privé sont davantage en mesure de servir une clientèle très dispersée,

> dont celle de nos propres centres d'examen de conduite, nous cherchons à déterminer si des entreprises seraient intéressées à offrir ce service et si le secteur privé pourrait servir une plus grande clientèle. Nous avons donc soumis la question de l'impartition au Conseil de gestion du gouvernement, qui nous a autorisés à mener d'autres études de marché pour déterminer, par le biais d'une demande de propositions, si des fournisseurs du secteur privé seraient intéressés à offrir ces services au ministère.[11]

Des préoccupations liées au niveau de service actuellement offert à la clientèle (p. ex. les longues périodes d'attente) et aux dépenses requises pour recruter et garder de nouveaux employés ont contribué à la décision d'envisager des options dans le cadre de la DMPS. Le ministère a fait valoir certains avantages sur le plan du service :

> [*Traduction*]
> La sélection d'un fournisseur de services pour les examens de conduite permettrait d'améliorer le service à la clientèle (et d'offrir de nouveaux services à valeur ajoutée). L'entente de niveau de service conclue avec le fournisseur préciserait les critères à respecter pour que les conducteurs soient évalués de façon prudente et uniforme conformément aux normes d'examen de conduite du ministère. Le fournisseur serait tenu de respecter la norme de délai d'attente de six semaines pour les examens pratiques de conduite et de suivre la formation continue à l'intention des examinateurs.[12]

Analyse de rentabilisation – Analyse financière

La prestation de services dans le cadre de la DMPS doit être justifiée par une analyse de rentabilisation. Le vérificateur avait demandé une copie de l'analyse de rentabilisation remise au Comité ministériel de la privatisation et de l'initiative SuperCroissance et, selon lui, le ministère n'a fourni qu'une partie des renseignements demandés, et ce, vers la fin du processus de vérification.[13]

Le vérificateur a conclu que le ministère n'avait ni réalisé une analyse de rentabilisation, ni démontré la validité des hypothèses et autres renseignements sur lesquels reposait la décision d'impartir les services.[14] Cependant, selon le ministère, sa proposition au Conseil de gestion constituait le plan stratégique et plan d'activités.[15]

L'analyse de rentabilisation du ministère était en voie de réalisation au moment de l'audience.[16] Pour 2002 et 2003, l'analyse de rentabilisation propre à chaque projet exigerait l'autorisation du Conseil de gestion à adopter une approche graduelle.

Le Comité s'est penché sur les coûts et avantages généraux de l'impartition pour la province, par exemple l'impact financier sur les recettes des centres d'examen de conduite et du Programme dans son ensemble.[17]

Le ministère a expliqué que, selon la « méthode du prix offert » utilisé pour les soumissions, le ministère doit maintenir au moins les niveaux de revenu actuels et améliorer la prestation globale des services.[18] Le ministère renoncerait à dix années de recettes et de dépenses annuelles en échange d'un paiement forfaitaire du fournisseur assumant la responsabilité de la prestation des services.[19] Le ministère a l'intention d'être remboursé au moins au niveau établi avant l'entente d'impartition.[20] Le ministère a expliqué son approche en vertu d'un contrat de licence structuré de dix ans :

> [*Traduction*]
> … le gouvernement recevra non seulement ce qu'il paye sur dix ans au cours de la première année, mais aussi la prime pour cette entreprise en plus du coût par année. Ainsi, nous [le ministère] renonçons à des dépenses allant de 39 à 40 millions de dollars pour laisser quelqu'un d'autre offrir les services en notre nom.[21]
>
> Les possibilités de réduire les coûts et de réaliser des économies dépendent des résultats nets d'une entreprise. Nous prévoyons et espérons que cela se reflètera dans le prix des soumissions reçues, parce que les soumissionnaires auront dix ans pour faire fructifier le capital investi. Nous espérons que notre processus d'appel à la concurrence permettra au gouvernement de profiter de ces avantages […] nous n'avons pas l'intention de poursuivre dans cette voie sans nous assurer d'abord que nous toucherons au moins les mêmes recettes.[22]

Le ministère tire ses recettes de divers produits et services. Environ 70 % de ces recettes proviennent des vignettes de validation, qui ne font pas partie du projet de privatisation des centres d'examen de conduite.[23] À la fin de l'exercice 2001, le ministère affichait, pour les examens de conduite, des recettes annuelles de 63 millions de dollars, des dépenses de 39 à 40 millions de dollars et des recettes nettes de l'ordre de 23 millions de dollars.[24] Selon le scénario proposé, le ministère renoncerait aux recettes annuelles en échange du paiement forfaitaire, par le fournisseur de services, de l'équivalent de dix ans de recettes.[25]

Processus d'appel d'offres/Valeur des services

Comme l'a fait remarquer le ministère, le processus d'appel d'offres donnera une idée de la valeur des améliorations liées à l'impartition.[26] Au moment des audiences, le ministère n'avait pas encore lancé d'appel d'offres et ne pouvait donc pas nous donner les prix proposés.[27]

> [*Traduction*]
> Nous [le ministère] devons examiner l'effet net, ce que nous ne pourrons faire avant d'avoir jeté un coup d'œil à la qualité et aux prix des soumissions reçues. Nous n'avons pas conclu ce processus pour l'impartition des services d'examen de conduite dans ce que nous appelons nos services de délivrance de permis, notre arrière-guichet en quelque sorte. Là encore, nous n'avons pas lancé la demande de propositions, mais nous étudions les économies associées à la prestation indirecte des services, par rapport aux coûts liés à l'achat de ces services sur le marché.[28]

Selon le ministère, chaque société et/ou consortium soumissionnaire doit préparer une analyse financière de la valeur projetée des futures recettes et dépenses, par rapport à un paiement forfaitaire pour l'entreprise. Cette analyse permettra de déterminer si le contrat de licence est rentable pour le fournisseur et avantageux pour la province.[29]

La question était de savoir si le ministère irait de l'avant avec l'impartition en cas de rendements décroissants. Le ministère a expliqué qu'il avait lancé un appel d'offres afin de s'assurer que la province ne se retrouve pas en pire situation financière à la suite de cette initiative.[30] Au moment des audiences en février 2002, il n'avait pas encore choisi de fournisseur.

2.1.3. Tarification provinciale et niveaux de service

La question de l'augmentation possible des tarifs dans les régions rurales et éloignées de la province en cas d'impartition a été examinée lors des audiences, et il a été demandé au ministère si le contrat renfermerait des dispositions relatives à l'échelle des tarifs. Selon le ministère, les tarifs relèvent de la seule responsabilité du ministre des Transports, et ne peuvent être modifiés sans le consentement de la province. Cette approche préviendra les différences de tarification dans les contrats et le resquillage.[31]

Le ministère a expliqué qu'il préférait faire affaire avec un seul fournisseur afin d'uniformiser les tarifs et les niveaux de service à l'échelle de la province :

> [*Traduction*]

> …les coûts diffèrent selon les régions de la province, compte tenu de la demande et de la population à servir. Le soumissionnaire est censé fournir des services partout dans la province, toucher des recettes basées sur des tarifs établis à l'échelle de la province et non sur des tarifs différentiels, et offrir les mêmes services et niveaux de service dans toutes les régions de la province, quelle que soit leur population.[32]

Normes de service

Le Comité a demandé au ministère s'il comptait maintenir les normes actuellement applicables aux services d'examen de conduite.[33] La demande de propositions s'accompagne de données visant à faciliter le processus d'appel d'offres. Elle fournit aux intéressés des informations sur les normes applicables aux centres d'examen de conduite, notamment en ce qui concerne l'emplacement, le volume de travail et les délais d'attente.[34] Le ministère a donné plus de précisions sur la nature des services et les coûts connexes, ainsi que la tarification proposée :

> [*Traduction*]
> … le tarif sera le même, que l'examen ait lieu un samedi, un dimanche ou un lundi.
>
> Là encore, les bénéfices sont liés à d'autres aspects des possibilités offertes au soumissionnaire, mais celui-ci devra déterminer s'il peut supporter les coûts additionnels associés à l'établissement d'un effectif, car les mêmes services doivent être offerts dans toute la province. Il pourrait avoir à offrir des services le week-end afin de réduire les temps d'attente dans les régions plus occupées ou plus peuplées où les centres d'examen de conduite font face à une forte demande.[35]

Le soumissionnaire doit respecter le délai d'attente moyen de six semaines dans tous les centres d'examen de conduite de la province, et chaque centre doit demeurer au même endroit. Ces exigences doivent être intégrées aux contrats et ententes de niveau de service. Dans l'avenir, des procédures de planification des activités seront utilisées pour évaluer les soumissionnaires, compte tenu de facteurs tels que les tendances à long terme, les coûts et les possibilités.[36] En vertu de la nouvelle entente de services, les vérifications ministérielles sur place s'accompagneront d'un processus de règlement des plaintes, et le soumissionnaire devra rendre compte au ministère des plaintes des clients et de leur règlement.[37]

Le ministère a donné un aperçu des ententes prévues, basé sur son approche d'évaluation concurrentielle, qui s'inspire des repères établis par d'autres administrations :[38]

- les exigences en matière de surveillance dans le contrat et l'entente de niveau de service pour la prestation des services;
- les normes opérationnelles établies;
- les lignes directrices concernant l'accès du ministère à l'information et la protection de la vie privée;
- le contrôle exercé sur la tarification par le ministère;
- la vérification et le contrôle ponctuel du soumissionnaire;
- des sondages sur la satisfaction de la clientèle afin de cerner les tendances et d'indiquer les points à améliorer.

2.1.4. Possibilités d'accroître les recettes et de réaliser des économies

Les centres privatisés d'examen de conduite seraient autorisés à générer des recettes par le truchement d'entreprises affiliées.[39] Selon le ministère, ces possibilités permettraient au soumissionnaire de réaliser des économies et de réduire les coûts.[40] Le ministère a fait valoir certains aspects des ententes financières avec le prestataire de services qui pourraient se traduire par des gains additionnels :

> [*Traduction*]
> Le prestataire de services versera une somme d'argent au ministère pour ce permis et examinera les possibilités, liées à ce permis de dix ans, de générer des fonds additionnels.[41]

Le ministère a fourni aux intéressés une définition du type d'entreprises affiliées permises dans les centres, et demandé que les soumissions précisent les services envisagés (p. ex. une agence de location d'automobiles).[42] Il a indiqué que certains produits et services seraient interdits, et que le ministre aurait droit de veto.[43] Comme dans le cas des modifications de tarif, tous les services doivent être approuvés par la province, sous réserve d'une disposition relative aux services connexes.

Recommandations du Comité

Cette section du rapport traite des principales préoccupations liées à l'impartition, envisagée par le ministère, des examens de conduite, dont la justification de la DMPS, la tarification proposée, les futurs niveaux de service, les débouchés connexes et la transparence du processus dans son ensemble. Avant de prendre une décision, le ministère devra régler ces questions au moment de la finalisation de son analyse de rentabilisation.

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

1. **Le ministère des Transports doit préparer une analyse de rentabilisation avant de décider s'il y a lieu d'externaliser les examens de conduite à l'échelle de la province.**

2. **Si le ministère des Transports décide d'externaliser la fonction provinciale d'évaluation des conducteurs, il doit évaluer les coûts et les avantages qui en découleraient durant la première année d'impartition et rendre compte de ses conclusions au Comité permanent des comptes publics.**

2.2. Technologie de l'information

La délivrance des permis et l'immatriculation des véhicules dans le cadre du Programme de sécurité des usagers de la route reposent sur le système Legacy du ministère, qui a plus de 30 ans. Le ministère ayant omis de communiquer certaines informations essentielles au vérificateur, il a été impossible de déterminer, durant la vérification de 2001, si son intention d'affecter 101 millions de dollars à la modernisation de son système était fondée sur un plan stratégique adéquat et une analyse de rentabilisation appropriée.

Audiences du Comité

2.2.1. Remplacement du système Legacy

Le système Legacy rassemble les données sur les véhicules et les conducteurs. Ce système désuet étant lié aux systèmes modernisés d'autres programmes gouvernementaux, le ministère s'appuie sur une base technologique vulnérable.[44] À l'heure actuelle, le système Legacy relie 13 ministères et 36 programmes, dont l'initiative Air pur Ontario.[45] Au moment de la vérification, le ministère était en train d'examiner un plan stratégique avec le Conseil de gestion.[46] Ce plan prévoyait le remplacement de certains matériels et terminaux pour les transactions au comptoir, de l'architecture et d'applications logicielles, ainsi que d'autres mises à jour.[47]

Un remplacement graduel a été recommandé à cause des interconnexions avec de nombreux ministères et initiatives, et des partenariats à l'extérieur de la fonction publique. Le remplacement s'étendrait sur environ quatre ans, sous réserve d'approbations annuelles.[48]

Recommandation du Comité

Le Comité a conclu que le ministère avait raison d'envisager le remplacement du système Legacy. Il ne pouvait toutefois pas donner l'assurance que le projet de modernisation de l'ancien système était justifié par un plan stratégique et une analyse de rentabilisation. Entre-temps, un nouveau protocole ministériel a été mis au point afin de s'assurer que l'information nécessaire est communiquée au vérificateur provincial.

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

3. **Le ministère des Transports doit compléter l'analyse de rentabilisation en vue du remplacement proposé du système Legacy et remettre au Comité permanent des comptes publics un calendrier de mise en œuvre et une liste des avantages prévus.**

2.3. Services de conseils

Depuis 1998-1999, le ministère a affecté quelque 27 millions de dollars à des services de conseils pour des projets de technologie de l'information et de DMPS. Le vérificateur a conclu qu'en faisant l'acquisition de ces services, le ministère omettait de tenir compte des directives du Conseil de gestion du gouvernement et de ses propres politiques et procédures. Par ailleurs, le MTO n'avait pas instauré de mesures garantissant l'acquisition efficiente des services de conseils et la gestion adéquate de ces services.

Le vérificateur a noté que des millions de dollars en services de conseils avaient été mal gérés, les experts-conseils ayant été choisis sans appel d'offres concurrentiel ou engagés sans contrat écrit. Le vérificateur a recommandé au ministère de faire en sorte que l'embauchage des conseillers se fasse dans le cadre de concours équitables et d'assurer l'optimisation des ressources.

Audiences du Comité

2.3.1. Nouvelles pratiques pour les conseillers

Le ministère a mis en œuvre la recommandation du vérificateur en surveillant les missions de consultation et en renforçant ainsi les pratiques d'embauche.[49] Par suite d'un appel d'offres concurrentiel, le Conseil de gestion a établi une liste de fournisseurs acceptables pour divers produits et services.[50] Les ministères peuvent ensuite faire appel à des spécialistes inscrits sur cette liste, sachant qu'un prix concurrentiel a été établi et que leur expertise a été vérifiée.[51] Le ministère a également institué un processus secondaire en vertu duquel le personnel doit demander des prix à au moins trois entreprises inscrites sur la liste de fournisseurs attitrés, avant de faire un choix final à partir de la liste d'entreprises préqualifiées.[52]

Gestion des contrats

Des experts-conseils ont fourni des services avant la signature des contrats. Le ministère a assuré au Comité que cela n'était plus le cas.[53] La gestion générale des contrats par le ministère a amené le Comité à se demander si le public devait avoir accès aux contrats du ministère.[54] Le Comité a avancé qu'un processus ouvert montrant le contenu des contrats aux contribuables assurerait transparence et responsabilisation.[55] En réponse, le ministère a exprimé des préoccupations relatives à l'intérêt propriétal des entreprises.

Recommandation du Comité

Le ministère a reconnu qu'il devait faire attention à l'administration de ses contrats et pris des mesures en conséquence.[56] Le Comité a conclu qu'il fallait évaluer ces

mesures afin d'en assurer la conformité aux nouvelles exigences en matière d'administration des contrats.

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

4. **Le ministère des Transports doit informer le Comité permanent des comptes publics des principales mesures prises pour améliorer les procédures d'administration des contrats, afin d'assurer une plus grande conformité à la Directive sur les services de consultation du Secrétariat du Conseil de gestion. Il doit notamment démontrer que les experts-conseils du ministère sont choisis dans le cadre d'un appel d'offres concurrentiel, que les contrats sont exécutés en bonne et due forme et que les ressources sont optimisées.**

2.4. Perception et contrôle des recettes

Les bureaux privés sont tenus d'effectuer des dépôts quotidiens à la fin de la journée ou lorsque le montant des liquidités en main est supérieur à 15 000 $. Ils doivent aussi soumettre un relevé financier quotidien au ministère par voie électronique. Le vérificateur a constaté que la perception des recettes et les contrôles connexes du ministère nécessitaient des améliorations, et recommandé au ministère de prendre une série de mesures correctives pour s'assurer de toucher toutes les recettes liées aux droits de permis de conduire et d'immatriculation.

Audiences du Comité

2.4.1. Créances irrécouvrables

Le ministère répond aux préoccupations du vérificateur en poursuivant les débiteurs de manière conforme aux normes de l'industrie, par l'entremise d'agences de recouvrement. Bien que radiées après sept ans, les créances irrécouvrables du ministère restent inscrites au registre. Le MTO a radié 250 000 $ en 1998 et 925 000 $ en 2000.[57] Le montant radié en 2000 équivalait à moins de 1 % des recettes du ministère, ce qui est supérieur aux normes de l'industrie, dont la moyenne s'établit entre 0,5 % et 1,5 %.[58] Le ministère a décidé d'essayer encore une fois de recouvrer les dettes du dernier exercice.[59] Le problème de recouvrement est largement attribuable à des chèques sans provision.[60]

L'observation du vérificateur provincial concernant l'importance du montant radié et sa crainte d'une tendance établie ont amené le ministère à examiner ses mesures de recouvrement. Au moment de l'audience, le ministère explorait les solutions de rechange à la nécessité de radier des créances irrécouvrables substantielles. Il envisageait notamment la possibilité de repousser le délai de radiation de sept à huit ans.[61] Le ministère a conclu que des progrès substantiels avaient été réalisés depuis un an dans le recouvrement des dettes vieilles de plus de sept ans. En vertu de l'ancienne politique, ces dettes auraient été radiées.[62]

Renseignements supplémentaires

Le Comité a demandé des renseignements supplémentaires à la suite des audiences tenues sur la perception des recettes et les mesures de contrôle du ministère. La Direction de la vérification interne du ministère a fait un examen du contrôle des recettes et mis en œuvre certains plans d'action découlant de cet examen.

La question du rapprochement des anciens dépôts a été réglée. Le Comité a reçu du sous-ministre le rapport suivant : [*traduction*] « Je suis heureux d'annoncer que nous avons fini par résoudre les écarts dans les anciens dépôts signalés par le Bureau du vérificateur provincial. Nous avons également développé et mis en œuvre un programme automatisé de rapprochement quotidien. Pour appuyer ses efforts de recouvrement, le ministère a apporté des améliorations au système afin de mieux aviser les débiteurs et de leur offrir des possibilités de régler leurs dettes. »[63] Des mesures ont également été prises pour réduire le nombre de chèques sans provision.

En résumé, le ministère a déclaré qu'il se conformait à la *Loi sur la gestion des finances publiques* pour ce qui est du recouvrement des créances, et qu'il percevait plus de 99 % de ses recettes. Ce niveau de succès ressort des tendances, des pratiques des consommateurs et des mesures de suivi du ministère énumérées ci-après :

- la baisse du nombre de chèques sans provision par rapport à la hausse des recettes provenant des droits liés aux permis de conduire et à l'immatriculation des véhicules;
- la popularité croissante des chèques personnels comme mode de paiement;
- la résiliation des permis de conduire par le ministère pour cause de dette impayée.

Depuis que le Comité a tenu ses audiences, le ministère a institué des modifications législatives qui lui permettent de résilier, de refuser de délivrer ou de ne pas renouveler un permis de conduire ou une vignette de validation de plaque d'immatriculation, lorsque le titulaire a une dette impayée liée à un produit connexe du ministère.[64]

Recommandation du Comité

Le Comité reconnaît que le ministère a pris d'importantes mesures pour régler les problèmes de perception et de contrôle des recettes cernés par le vérificateur provincial. Il est encouragé par les modifications législatives proposées pour que le ministère puisse jouir d'une certaine marge de manœuvre dans la délivrance des permis et autres produits liés aux conducteurs ou aux véhicules lorsque le demandeur a une dette impayée.

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

5. **Le ministère des Transports doit communiquer au Comité permanent des comptes publics les résultats de ses efforts de perception des créances pour 2001-2002, en prenant soin d'indiquer le montant des dettes radiées et d'expliquer les résultats et les mesures de suivi proposées.**

3. CONFORMITÉ AUX POLITIQUES ET AUX PROCÉDURES

3.1. Surveillance de la conduite automobile et intervention

Le Bureau de perfectionnement en conduite automobile du ministère s'occupe de l'administration et de la prestation des programmes qui se rapportent aux conducteurs et à leur capacité de conduire. Le vérificateur a noté que des améliorations s'imposaient pour garantir que l'application des mesures correctives et, dans certains cas, la suspension des permis de conduire se fassent de manière rapide et efficace. Le ministère n'a ni satisfait à ses exigences en matière de rapports annuels sur la sécurité des usagers de la route depuis 1997, ni inclus des recommandations pour la prévention des accidents d'automobile, comme l'exige le *Code de la route*. Le vérificateur a recommandé que des mesures soient prises pour réduire le risque d'accidents d'automobile et améliorer la performance des conducteurs.

Audiences du Comité

3.1.1. Suspension des permis

Le ministère a signalé que, dans le cadre de son Programme de suspension administrative des permis de conduire (PSAPC), il avait, depuis 1996, décrété plus de 104 000 suspensions de 90 jours pour conduite en état d'ébriété. De ce nombre, quelque 400 suspensions ont été résiliées parce que le ministère n'avait pas été avisé en bonne et due forme. En cas de non-réception de la documentation requise, le permis de conduire est rétabli, ce qui soulève des préoccupations en matière de sécurité routière.[65] L'accusation donnerait toutefois lieu à des poursuites en vertu du *Code criminel*, à moins d'être retirée par la police.[66]

Révision du protocole de rapport

Le partage des données relatives aux suspensions par le ministère et les forces policières est essentiel au succès du Programme.[67] Le ministère a pris des mesures pour s'assurer que la police fait parvenir la documentation requise dans les sept jours et établi le protocole suivant pour s'assurer que la documentation nécessaire est reçue de l'enquêteur :

- des rappels et une liste télécopiée des avis en suspens sont envoyés au registraire et au Centre d'information de la police canadienne (CIPC);
- une lettre type est envoyée au chef de police ou au commandant de détachement de la force instituant la suspension administrative;
- le ministère assure un suivi supplémentaire de la liste de conducteurs en voie de traitement par le CIPC;

- le ministère contacte le ministère du Solliciteur général à intervalles périodiques et, par l'entremise de sa Division des services internes de la police, il envoie un bulletin à tous les chefs sur ces initiatives conjointes, afin de souligner la nécessité d'envoyer un avis au registraire en temps opportun.[68]

Recommandation du Comité

Le Comité a noté que les anciennes pratiques contribuaient à ces problèmes de surveillance et d'intervention et que des mesures correctives s'imposaient. Le ministère a institué un système de freins et contrepoids, par exemple pour traiter les suspensions en temps opportun.[69]

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

6. **Le ministère des Transports doit évaluer son protocole révisé sur la gestion du Programme de suspension administrative des permis de conduire en 2002-2003, afin de déterminer si la documentation nécessaire est reçue à temps et si les cas sont traités en bonne et due forme. Les résultats de cette évaluation doivent être communiqués au Comité permanent des comptes publics.**

4. MESURE ET COMPTE RENDU DE L'EFFICACITÉ DU PROGRAMME

4.1. Service à la clientèle

Les services du Programme comprennent la délivrance des permis de conduire, les examens pratiques de conduite, l'immatriculation des véhicules, le renouvellement des vignettes de validation et les programmes de sensibilisation du public. Au cours de sa vérification des activités de délivrance et de contrôle des permis de conduire en 1994, le vérificateur provincial a cerné des problèmes au niveau du service à la clientèle. En réponse, le ministère a élaboré des indicateurs du rendement.

Bien que les clients aient été satisfaits de certaines innovations telles que les guichets libre-service, les cartes de commentaires remplies par les clients dans les bureaux du ministère, les centres d'examen de conduite et les bureaux privés de délivrance des permis indiquaient que 49 % des répondants étaient en général insatisfaits du service à la clientèle, en raison des longs délais d'attente, de l'inefficacité et du manque de courtoisie du personnel. Malgré les efforts du ministère en ce sens, il reste des aspects à améliorer. Le vérificateur a recommandé plusieurs mesures correctives visant à améliorer le service à la clientèle dans le cadre du Programme de sécurité des usagers de la route.

Audiences du Comité

4.1.1. Services à la clientèle et protection des consommateurs

Les services à la clientèle sont évalués en fonction de la satisfaction des clients, des heures de service et des relations avec la clientèle.[70] Il est à noter que le

Programme de sécurité des usagers de la route engendre quelque 20 millions de transactions et d'examens par année. Des sondages réalisés en 1998 et 1999 révèlent un taux de satisfaction d'environ 85 %.

Comme nous l'avons indiqué dans une section antérieure du rapport, des préoccupations ont été soulevées durant les audiences relativement à l'emplacement des futurs services et aux coûts liés à la prestation uniforme des services dans les régions rurales et éloignées de la province.[71] Conformément à l'entente actuelle, le ministère a accru les heures d'ouverture avec le personnel existant, tandis que la nécessité d'offrir des services le week-end a alourdi la charge de travail du ministère.[72] Bien que la province ait recruté des employés additionnels, il faut évaluer le niveau de dotation requis pour respecter la norme d'un délai d'attente de six semaines pour tous les bureaux, en plus de déterminer la viabilité financière de cette option à long terme.[73]

Services futurs et exigences en matière de rendement

Le Comité a demandé s'il était possible de garantir l'amélioration de la prestation des services et la protection des consommateurs. Le ministère a répondu que le nombre actuel de centres d'examen de conduite et leur emplacement approximatif seraient maintenus dans l'avenir et que les délais d'attente seraient uniformes dans tous les bureaux de la province.[74]

Le ministère a établi plusieurs exigences en matière de rendement pour les futurs prestataires de services et mis en place les mesures de conformité[75] suivantes :

- un plan en cas de rendement insatisfaisant (mesures visant à régler les problèmes en fonction des normes de rendement établies par le ministère);
- un organisme de surveillance, avec processus de gestion des enjeux et de règlement des plaintes;
- des vérifications prévues et imprévues;
- des sondages sur la satisfaction des clients;
- le suivi des modifications apportées aux lois et/ou règlements.[76]

Selon le ministère, ces initiatives visent à maximiser les améliorations du service à la clientèle, pour s'assurer que les temps d'attente sont acceptables et maximiser la valeur du Programme dans son ensemble.[77]

4.1.2. Arriéré de traitement des rapports médicaux

L'arriéré de traitement des rapports médicaux a été attribué à la priorisation des cas par le ministère en fonction des normes médicales canadiennes et/ou du *Code national de sécurité*. Selon le processus d'évaluation des patients, le médecin doit transmettre le formulaire d'évaluation au ministère, qui détermine ensuite la priorité de chaque cas ainsi que l'opportunité de suspendre les privilèges de conduite.[78]

En réponse au grand nombre de cas prioritaires exigeant son attention, le ministère a recruté des employés additionnels.[79] Il a évalué les cas les plus pressants afin de déterminer s'il y avait lieu de rétablir ou de suspendre le permis de conduire et mis de côté les cas moins urgents.[80] Ce problème était aggravé par le fait que certains médecins n'ayant pas signalé les troubles médicaux pertinents au ministère avaient été jugés responsables en cas d'accident. Ce regain d'attention a causé une forte hausse du nombre d'avis signifiés au ministère sur une très courte période, ce qui a contribué à l'arriéré.[81]

D'après l'analyse de l'arriéré par le ministère, 80 % des cas étaient conformes aux normes médicales ou n'exigeaient aucun suivi, et les 20 % restants nécessitaient la communication de renseignements médicaux à jour.[82] Les cas à risque élevé sont maintenant traités dans un délai de trois à huit semaines.[83] En février 2002, le ministère a signalé qu'il avait éliminé l'arriéré de 30 000 cas.

Le ministère a indiqué que l'arriéré était attribuable en partie à une méthode inefficace d'évaluation des cas. Il a réglé ce problème en améliorant ses procédés administratifs ainsi que la technologie destinée aux utilisateurs.[84] Le ministère a instauré les innovations suivantes :[85]

- il a restructuré les procédés administratifs de façon à faciliter les tâches/responsabilités du personnel (les analystes médicaux chevronnés aident les analystes débutants à évaluer plus rapidement les cas);
- il a engagé des surveillants, des analystes et des employés de soutien additionnels afin de traiter les nouveaux cas et d'éliminer l'arriéré;
- un comité a examiné la possibilité de simplifier le formulaire de rapport médical (renseignements détaillés permettant aux analystes du ministère de donner suite aux rétablissements et/ou suspensions);
- le ministère a amélioré le système d'imagerie (nouveaux modèles réduisant le temps requis pour préparer la réponse du client);
- il a amélioré les applications logicielles intégrant les anciens systèmes et les données sur chaque conducteur (traitement des lettres et des formulaires);
- il prévoit d'instituer des améliorations technologiques afin de donner accès à chaque dossier/réponse du MTO, et d'améliorer l'accès du ministère au comité consultatif médical et/ou aux conseillers médicaux.

Le Comité a conclu que ces innovations aideraient à répondre aux futures exigences liées au vieillissement de la population et à l'évolution de son état de santé.[86]

4.1.3. Protection de la vie privée

Le ministère a confirmé qu'il avait signé des contrats avec différentes sociétés, dans des domaines tels que l'assurance et le marketing, pour la vente de renseignements sur les clients à des fins commerciales. Le Comité a exprimé des préoccupations relatives à la protection de la vie privée dans le cadre de ces ententes contractuelles.[87]

Au début, le Bureau du commissaire à l'information et à la protection de la vie privée a conclu que ce genre d'entente était valable; cependant, en 1999 et 2000, il a exprimé certaines préoccupations à cet égard.[88] En réponse, le ministère a effectué des vérifications auprès d'un échantillon de ces sociétés et conclu que des améliorations s'imposaient dans l'administration générale de l'information. Des ajustements ont donc été apportés pour répondre à ces préoccupations.[89]

Le ministère a assuré au Comité que des règles rigoureuses lui permettaient de s'assurer que l'information était divulguée conformément à la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*.[90] Parmi les nouveaux protocoles et nouvelles dispositions mis en place par l'Ontario pour assurer la protection de la vie privée, mentionnons :

- la clarification des avis de consentement sur les formulaires du ministère, pour que les renseignements personnels soient divulgués conformément à la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*;
- la vérification de l'information communiquée à une société par le ministère, afin de déterminer la gestion interne de cette information (protocoles visant à protéger l'identité de la personne).[91]

Le ministère a assuré au Comité qu'il avait réglé les problèmes d'accès à l'information et de protection de la vie privée dans le modèle de DMPS pour les examens de conduite. Cette question sera traitée dans le contrat proposé et par la nomination d'un agent de protection de la vie privée auprès du soumissionnaire retenu.[92]

5. Liste des recommandations du Comité

1. **Le ministère des Transports doit préparer une analyse de rentabilisation avant de décider s'il y a lieu d'externaliser les examens de conduite à l'échelle de la province.**

2. **Si le ministère des Transports décide d'externaliser la fonction provinciale d'évaluation des conducteurs, il doit évaluer les coûts et les avantages qui en découleraient durant la première année d'impartition et rendre compte de ses conclusions au Comité permanent des comptes publics.**

3. **Le ministère des Transports doit compléter l'analyse de rentabilisation en vue du remplacement proposé du système Legacy et remettre au Comité permanent des comptes publics un calendrier de mise en œuvre et une liste des avantages prévus.**

4. **Le ministère des Transports doit informer le Comité permanent des comptes publics des principales mesures prises pour améliorer les procédures d'administration des contrats, afin d'assurer une plus grande conformité à la Directive sur les services de consultation du Secrétariat du Conseil de gestion. Il doit notamment démontrer que les experts-conseils du ministère sont choisis dans le cadre d'un appel d'offres concurrentiel, que les contrats sont exécutés en bonne et due forme et que les ressources sont optimisées.**

5. **Le ministère des Transports doit communiquer au Comité permanent des comptes publics les résultats de ses efforts de perception des créances pour 2001-2002, en prenant soin d'indiquer le montant des dettes radiées et d'expliquer les résultats et les mesures de suivi proposées.**

6. **Le ministère des Transports doit évaluer son protocole révisé sur la gestion du Programme de suspension administrative des permis de conduire en 2002-2003, afin de déterminer si la documentation nécessaire est reçue à temps et si les cas sont traités en bonne et due forme. Les résultats de cette évaluation doivent être communiqués au Comité permanent des comptes publics.**

NOTES

[1] L'introduction de chaque section du rapport est basée sur le *Rapport annuel 2001* du vérificateur provincial.
[2] Ontario, *Rapport annuel 2001*, Bureau du vérificateur provincial (Le Bureau, Toronto (Ontario), automne 2001), pp. 13 et 241. La section 1 est tirée mot pour mot du rapport du vérificateur provincial, avec quelques modifications mineures aux fins d'intégration dans le reste du texte.
[3] Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Compte rendu officiel des débats (Hansard)*, deuxième session, 37e législature (18 février 2002), p. 171.
[4] Ibid., p. 172.
[5] Rapport annuel 2001, p. 242.
[6] Ibid., pp. 13 et 14.
[7] Comité permanent des comptes publics, *Compte rendu officiel des débats (Hansard)*, p. 171.
[8] Ibid.
[9] *Rapport annuel 2001*, pp. 247 et 248.
[10] Comité permanent des comptes publics, *Compte rendu officiel des débats (Hansard)*, p. 181.
[11] Ibid., p. 198.
[12] *Rapport annuel 2001, p. 248.*
[13] Comité permanent des comptes publics, *Compte rendu officiel des débats (Hansard)*, p. 193.
[14] *Rapport annuel 2001*, p. 249.
[15] Comité permanent des comptes publics, *Compte rendu officiel des débats (Hansard)*, p. 179.
[16] Ibid., p. 180.
[17] Ibid.
[18] Ibid., p. 185.
[19] Ibid., p. 181.
[20] Ibid., p. 185.
[21] Ibid., p. 181.
[22] Ibid., p. 185.
[23] Ibid., p. 180.
[24] Ibid., pp. 180 et 181.
[25] Ibid., p. 180.
[26] Ibid., p. 190.
[27] Ibid., pp. 181 et 190.
[28] Ibid., p. 180.
[29] Ibid., p. 191.
[30] Ibid.
[31] Ibid., pp. 189 et 190.
[32] Ibid., p. 189.
[33] Ibid., p. 191.
[34] Ibid.
[35] Ibid.
[36] Ibid., pp. 188 et 191.
[37] Ibid., p. 190.
[38] Ibid., p. 196.
[39] Ibid., p. 184.
[40] Ibid., p. 185.
[41] Ibid., p. 181.
[42] Ibid., pp. 189 et 191.
[43] Ibid., pp. 198 et 190.
[44] Ibid., p. 178.
[45] Ibid.
[46] Ibid.
[47] Ibid., p. 179.
[48] Ibid.
[49] Ibid., p. 193.

[50] Ibid., p. 172.
[51] Ibid.
[52] Ibid., pp. 172 et 173.
[53] Ibid.
[54] Ibid., p. 193.
[55] Ibid.
[56] Ibid.
[57] Ibid., p. 198.
[58] Ibid.
[59] Ibid.
[60] Trousse d'information supplémentaire reçue du sous-ministre des Transports, en date du 3 avril 2002.
[61] Comité permanent des comptes publics, *Compte rendu officiel des débats (Hansard)*, p. 199.
[62] Ibid.
[63] Lettre du sous-ministre des Transports au président du Comité permanent des comptes publics, en date du 13 août 2002.
[64] Ibid.
[65] Comité permanent des comptes publics, *Compte rendu officiel des débats (Hansard)*, pp. 176 et 177.
[66] Ibid., p. 177.
[67] Ibid., p. 172.
[68] Ibid., p. 177.
[69] Ibid., p. 172.
[70] Ibid., p. 190.
[71] Ibid., p. 189.
[72] Ibid., p. 188.
[73] Ibid.
[74] Ibid., p. 189.
[75] Ibid., p. 186.
[76] Ibid.
[77] Ibid.
[78] Ibid., p. 173.
[79] Ibid., p. 187.
[80] Ibid., p. 174.
[81] Ibid.
[82] Trousse d'information supplémentaire reçue du sous-ministre des Transports, en date du 3 avril 2002.
[83] Ibid.
[84] Comité permanent des comptes publics, *Compte rendu officiel des débats (Hansard)*, pp. 173 et 174.
[85] Ibid., p. 176.
[86] Ibid., pp. 174 et 176.
[87] Ibid., p. 194.
[88] Ibid.
[89] Ibid.
[90] Trousse d'information supplémentaire reçue du sous-ministre des Transports, en date du 3 avril 2002.
[91] Comité permanent des comptes publics, *Compte rendu officiel des débats (Hansard)*, p. 195.
[92] Ibid., p. 194.